

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini persoalan sumberdaya manusia menjadi lebih disebabkan oleh tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan makin kompleks, antara lain : globalisasi, peningkatan profitabilitas, perubahan teknologi yang cepat, perubahan haluan melalui *downsizing*, konsolidasi, restrukturisasi, dan *reengineering*.

Banyaknya tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan membawa implikasi tersendiri bagi perusahaan. Organisasi-organisasi yang lolos dari berbagai tantangan tersebut adalah organisasi-organisasi yang memiliki tingkat kapabilitas yang tinggi. Organisasi dengan kapabilitas tinggi akan mampu dengan cepat merubah strategi kedalam tindakan (Nurhayati, 2001:5) .

Guna merespon tantangan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi harus dapat memilih dan mempertahankan secara baik karyawan yang mengetahui visi, misi, tujuan dan sasaran; serta harus menghindari karyawan yang bersifat egosentrik. Kebutuhan terhadap karyawan yang memiliki kategori "*good citizen*" merupakan perhatian utama yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen karena akan berdampak positif pada organisasi atau kinerja kelompok (Sarwono, 2001:21). Sumber daya manusia merupakan suatu aset perusahaan yang paling penting, ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki karakteristik yang unik.

Keberhasilan suatu perusahaan akan sangat bergantung bagaimana pihak manajemen perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya sehingga

dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Sudah banyak diketahui bahwa sumber daya manusia memiliki peranan sentral dalam mengembangkan dan mencapai sasaran-sasaran organisasi. Akan tetapi, keberadaan sumber daya manusia yang hebat dan unggul malah bisa menjadi bumerang bagi organisasi jika tidak disertai perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia itu sendiri. Kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia sangat potensial untuk terjadinya *office politics* yang penuh intrik, yang mengganggu ketenangan kerja.

Pekerja dalam suatu organisasi diharapkan memiliki komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan kepada berbagai ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam pada itu organisasi pun perlu untuk menanamkan keyakinan dalam diri karyawan bahwa dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan itu akan terwujud dan terpenuhi. Perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mau bekerja dan penuh tanggung jawab. Mereka memandang kerja bukan semata-mata sebagai sumber penghasilan, tetapi merupakan kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti, memberikan sesuatu yang berarti bagi perusahaan, yang juga dapat menimbulkan harga diri dan sekaligus berfungsi sebagai laboratorium untuk menempa mereka menjadi lebih berkualitas dan mampu bekerja produktif.

Dengan demikian, upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia berkualitas harus terus-menerus dilakukan dan disertai dengan pengetahuan

pemahaman kerja. Tanpa adanya pemahaman kerja maka setiap kerja yang dilakukan mungkin hanya berdampak sempit, yaitu untuk kepentingan diri sendiri dan tidak mengarah pada kemajuan perusahaan. Artinya, seseorang bekerja hanya terbatas untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga bekerja secara asal-asalan saja atau hanya berubah untuk memenuhi kebutuhannya.

Sumberdaya manusia kurang diperhatikan orang sebab hasil investasi di bidang sumberdaya manusia sukar dikuantitatifkan, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang (Ulrich, 1998:124). Perhatian mereka lebih ditekankan pada keunggulan organisasional yang dicapai melalui berbagai upaya. Instrumen-instrumen manajemen yang dianggap ampuh merealisasi kebutuhan tersebut adalah dengan penataan ulang proses bisnis secara radikal melalui perubahan struktur maupun kultur, sehingga muncul istilah-istilah seperti *benchmarking*, *core competence*, *TQM*, *kaizen*, *reengineering*, *rightizing*, *downsizing*, dan lain-lain. Guna mewujudkan itu semua, diperlukan dukungan fungsi sumberdaya manusia untuk implementasinya (Nurhayati, 2001:1). Berdasarkan pengamatan di lapangan ditemukan bahwa belum semua perusahaan menerapkan sistem hubungan yang baik dengan karyawannya. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan kesah pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara dini di perusahaan. Pemicu keresahan pekerja masih berkisar pada hal – hal yang berkaitan dengan perlakuan yang dirasakan kurang adil dan manusiawi serta hak-hak normatif pekerja yang belum dipenuhi. Perlakuan yang tidak adil dan manusiawi akan sangat terasa oleh karyawan saat terjadinya pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara sepihak oleh perusahaan. Melihat kondisi tersebut, Pemerintah melalui Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor : **Kep-**

150/Men/2000 tentang : Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja Dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja Dan Ganti Kerugian Di Perusahaan. Surat dimaksud ditetapkan dan diberlakukan pada tanggal 26 Juni 2000, oleh Menteri Tenaga Kerja RI, Bapak Haji Bomer Pasaribu.

Kurangnya perhatian pada sumberdaya manusia akan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang makin penting dalam menentukan tingkat produktivitas karyawan yang menggambarkan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan berkaitan dengan pekerjaan mereka. Kepuasan mereka mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini akan tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Karena itu penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebab disamping berpengaruh terhadap perilaku kerjanya, kepuasan kerja akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran karyawan (*turnover*), semangat kerja dan lain-lain yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Masalah perpindahan atau perputaran pekerja (*labor turnover*) dalam tingkat yang tinggi akan menyebabkan kerugian bagi suatu perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* pada suatu organisasi berarti akan meningkatkan biaya rekrutmen, biaya seleksi dan biaya training yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, dan mengganggu produktivitas kerja perusahaan. Tingkat perpindahan tenaga kerja yang tinggi menyebabkan biaya yang ditanggung perusahaan jauh lebih tinggi dibandingkan kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru.

Era keterbukaan dan demokratisasi dimanfaatkan oleh pihak tertentu dengan membentuk serikat-serikat pekerja sesuai kepentingan seolah-olah pembentukan serikat pekerja tersebut mewakili atau mengatasnamakan perjuangan kepentingan pekerja. Hal ini terlihat dari eksistensi serikat pekerja yang dulunya memiliki wadah tunggal melalui Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI), berubah total dan saat ini telah terdaftar 30 federasi serikat pekerja di Departemen Tenaga Kerja RI. Atmosfir kebebasan berserikat dan menyampaikan pendapat bagi pekerja sangat terasa pengaruhnya di perusahaan.

Perubahan sikap kerja karyawan tersebut timbul akibat suatu kesadaran bahwa walaupun mereka merupakan alat bagi tujuan organisasi, namun kenyataan bahwa mereka merupakan angkatan kerja yang tidak menutupi kenyataan bahwa mereka adalah :

1. manusia dengan hak-hak yang tidak dapat dicabut
2. warga masyarakat yang diberi hak dan kehormatan
3. warga negara yang mendapat perlindungan hukum yang sama.

Perlindungan hukum yang tertuang di dalam KepMen tersebut menimbulkan keberanian bagi karyawan untuk menunjukkan jati dirinya agar perusahaan memperlakukan mereka secara adil dan memenuhi hak-hak mereka sebagai karyawan. Untuk itu perlu diciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan yang bisa timbul dari suatu iklim organisasi yang kondusif. Perubahan sikap kerja yang negatif dapat menimbulkan gangguan terhadap kelangsungan perusahaan.

Rumusan masalah yang juga sering disebut *Statement Of Problems*, merupakan suatu pengungkapan keresahan, kesulitan, dilema, persoalan yang harus diatasi (Rakhmat 2001:105). PT. Karya Agung Surabaya, adalah sebuah

perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang pita perekat (isolasi). Pada awalnya adalah sebuah toko alat-alat tulis, berkembang menjadi perusahaan home industri dengan 30 karyawan. Perusahaan berkembang dengan pesat sehingga pada tahun 1985 dibentuk menjadi badan hukum yang berupa perusahaan terbatas (PT) dengan pemegang saham dua orang.

Jumlah karyawan terus bertambah sesuai perkembangan perusahaan. Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan didasarkan atas sistem kekeluargaan. Masalah mulai timbul sejak perusahaan mulai berkembang, sehingga jumlah karyawan bertambah banyak. Kurangnya perhatian pada karyawan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Karyawan tidak puas karena mereka merasa pihak manajemen tidak menilai pekerjaan sesuai dengan hasil yang telah mereka kerjakan, penilaian prestasi kerja dilakukan secara rahasia, tidak adil dan pilih kasih. Pihak perusahaan merasa bahwa produktivitas kerja karyawan menurun, kurang disiplin, tidak menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Banyaknya masalah timbul akibat banyaknya perubahan yang terjadi di dalam dan di luar perusahaan.

Beberapa perubahan tersebut antara lain :

- Menurunnya etika kerja : dulu karyawan menganggap bekerja mempunyai arti rohani, yang ditunjang dengan norma-norma perilaku seperti ketepatan waktu, kejujuran, kerajinan dan kesederhanaan. Pada saat ini perilaku tersebut mulai menurun dan diganti dengan perilaku yang mementingkan diri sendiri.
- Perubahan peraturan pemerintah tentang tenaga kerja.
- Perubahan perekonomian yang menuntut perusahaan harus efisien dalam segala bidang.
- Pemogokan dan serikat buruh yang menekankan hubungan kerja.

Perubahan yang paling menonjol adalah perubahan sikap karyawan, yaitu tingkat loyalitas yang menurun, produktifitas kerja yang menurun, tingkat kemangkiran yang tinggi rata-rata 6 hari/karyawan/bulan, dan perpindahan karyawan yang meningkat. Bentuk lain dari pengunduran diri (*turn over*) adalah absensi, perilaku pekerja yang pasif. Sikap memberontak dari pekerja dengan suatu pernyataan “Jika perusahaan merasa tidak bisa bekerja sama dengan saya, lebih baik saya di PHK”, adalah salah satu bentuk dari pengunduran diri (*turn over*). Para karyawan mengetahui bahwa KepMen Tenaga Kerja RI Nomor Kep-150/Men/2000 memberikan mereka suatu perlindungan hukum sehingga perusahaan tidak bisa mengadakan PHK secara sepihak. Walaupun sampai terjadi PHK, mereka akan mendapat imbalan sesuai pasal 22, 23, 24, dan pasal 27 ayat 1.

Perubahan sikap kerja tersebut adalah merupakan luapan ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Ketidakpuasan yang selama ini tidak berani diungkapkan oleh karyawan. PT. Karya Agung adalah salah satu dari banyak perusahaan yang mengalami masalah perubahan sikap kerja karyawan. Oleh sebab itu akan diidentifikasi alternatif-alternatif penyebab masalah yang akan diteliti.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini diberikan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah yang menyebabkan terjadinya perubahan sikap kerja karyawan PT.

Karya Agung ?

2. Apakah yang menyebabkan tingginya tingkat perpindahan karyawan

(*turnover*) pada perusahaan industri pita perekat PT. Karya Agung ?.

3. Apakah dampak dari diberlakukannya KepMen Tenaga Kerja Republik Indonesia no. Kep-150/MEN/2000 ?
4. Apakah strategi sumber daya manusia yang telah digunakan sesuai dengan permasalahan yang terjadi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Mengenali dan mengetahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui berbagai sebab dan menganalisis terjadinya perubahan sikap kerja pada perusahaan PT. Karya Agung.
2. Mengetahui penyebab tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*).
3. Mengetahui dampak dari diberlakukannya KepMen Tenaga Kerja Republik Indonesia no. Kep-150/MEN/2000, khususnya pada PT. Karya Agung.
4. Menganalisis strategi sumber daya manusia yang telah digunakan oleh pihak manajemen perusahaan.
5. Mengembangkan keunggulan bersaing sumber daya manusia dalam perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Untuk kepentingan PT. Karya Agung, memberikan alternatif strategi kepada pihak manajemen dalam mengatasi tingkat turnover yang tinggi.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan dalam menggali dan mengidentifikasi peran-peran yang harus dimainkan dan dikembangkan oleh departemen sumberdaya manusia dalam persaingan dunia bisnis yang semakin ketat. Peran-peran baru sumberdaya manusia akan terus berkembang atau berubah

secara dinamis sejalan dengan perubahan lingkungan dan perkembangan dunia bisnis itu sendiri.

3. Memberikan masukan kepada para akademisi dan peneliti lainnya, dalam rangka mengembangkan teori yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia yang akan terus berkembang. Dengan demikian hasil ini minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian peran fungsi sumberdaya manusia dimasa yang akan datang.